

变法

谁能站上 北大讲坛

主编 沈 颢

2003年5月12日，北大低调推出《教师人事体制改革方案》。《改革方案》可能的敏感点：从此北大只要『牛人』了吗？年轻教师如何生存？终身教职真的安稳吗？『下课』的人到哪里去？个人命运之痛与社会责任之重……

燕园



21

上海文化出版社

谁能站上
北大讲坛

燕园变法

主编
沈
颢

上海文化出版社

图书在版编目(CIP)数据

燕园变法—谁能站上北大讲坛/沈颢主编. —上海:上海文化出版社,2003.9

ISBN 7-80646-554-5

I.燕… II.沈… III.①北京大学—教师—聘用—研究②高等学校—人事制度—改革—研究—中国 IV.G645.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第074846号

出版策划:陈鸣华

责任编辑:孙欢

封面设计:周艳梅

版式设计:张文娜 士涵

燕园变法—谁能站上北大讲坛

沈颢 主编

上海文化出版社出版、发行

上海绍兴路74号

电子信箱:csbcm@public1.sta.net.cn

网址:www.sbcm.com

新华书店经销

上海商务印刷有限公司印刷

开本 889×1194 1/24 印张 13 插页 1 字数 207,000

2003年9月第1版 2003年9月第1次印刷

印数:1—8,100册

ISBN 7-80646-554-5/G·342

定价:22.00元

告读者 如发现本书有质量问题请与印刷厂质量科联系

T:021-56628900

主 编 沈 颢

总 策 划 刘洲伟

策划组成员 龙希成 张东生 李二民

张 翔 吴文尚 庞云黠

李 磊 王海明 于保平

目录

A 篇 方案本源

2003年5月12日,北大低调推出《教师人事体制改革方案》。《改革方案》可能的敏感点:从此北大只要“牛人”了吗?年轻教师如何生存?终身教职真的安稳吗?“下课”的人到哪里去?个人命运之痛与社会责任之重……

致北大各院系所中心的信 ▶1

关于北大改革方案的说明 ▶3

B 篇 激情争辩

自然规律物竞天择,市场之道优胜劣汰。创建世界一流大学,为百余年来国人所追求之目标。今日北大人《改革方案》一出,学界为之哗然。求变维新乃是共识,然具体条目,则见仁见智。是非得失,自有公论。

北大必须迈出改革第一步——李强访谈 ▶50

北京大学的顶级定位:国际比较的视野——丁学良访谈 ▶56

如果全球华人学者都可来竞聘北大的教职——孔宪铎、丁邦新访谈 ▶70

中国能不能办出世界一流大学——丁学良访谈 ▶78

逆风中求飞扬——复旦教授、美国教授对话北大教改方案 ▶103

大学改革的合法性与合理性 ▶117





大学三问 ▶131

国际视野与本土情怀——我的大学观 ▶148

读网有感——学校不是养鸡场 ▶153

保护大学生态 ▶167

华人大学理念与北大改革 ▶185

北大改革要“摘桃”更应勤“种桃” ▶198

北京大学与中山大学改革的初步比较 ▶202

我看北大历史上的改革 ▶215

改革的名与实 ▶228

如何改革大学——对北大人事改革草案逻辑的
几点研究 ▶233

C 篇 大学之道

北京大学校长许智宏：有人说这次改革是“休克疗法”。
不对！“休克疗法”没有生命力。

南京大学校长蒋树声：国外名校的做法一般是院系里有了一个 vacancy，就通过各种方式刊登广告，然后就全球的优秀人才竞争。

改革不是“休克疗法”——许智宏访谈 ▶252

建世界一流大学的理由——闵维方访谈 ▶267

大学改革，旦复旦兮——王生洪访谈 ▶274

亦有内涵的大学——蒋树声访谈 ▶282

人大校长的“道与术”——纪宝成访谈 ▶290

大学，是创新的所在——潘云鹤访谈 ▶296

百年学府战略转型——钟秉林访谈 ▶303

后记 ▶309

致北大各院系所中心的信

许智宏

A 篇 方案本源

各院、系、所、中心：

现将《北京大学教师聘任和职务晋升制度改革方案》（第二次征求意见稿）发给你们，请各单位组织教师认真讨论，提出进一步修改的意见。

第一次征求意见稿于2003年5月12日下发后，各院系组织教员对征求意见稿进行了广泛讨论，不少教员还通过网上公开发表了自己的建议。各院系讨论的情况及教员对征求意见稿的意见于2003年5月30日汇集到校人事部，部分校学术委员会委员和行政部门也提交了书面意见。校人事部将各方面的意见向校人事改革领导小组和主要校领导做了汇报。校人事改革领导小组于2003年6月2日、3日和4日分别召集有理科院系、社科院系和人文科学院系的院长（系主任）和学术委员会主任参加的会议，当面听取了大家的意见。医学部也单独召开了征求意见会。

这次改革方案在教员中产生了广泛影响，受到广大教员的高度关注。从所收集到的意见来看，大部分院系对改革的基本方向和措施持肯定态度，但也有一部分教员对改革方案持基本否定的态度，有些教员对改革方案提出了具体的改进意见。在综合考虑各方面意见的基础上，校人事改革工作小组对方案作了一些修改，形成第

2003年5月12日，北大低调推出教师人事体制改革方案。改革方案可能的敏感点：从此北大只要“牛人”了吗？年轻教师如何生存？终身教职真的安稳吗？“下课”的人到哪里去？个人命运之痛与社会责任之重……

许智宏：北京大学校长。1965年毕业于北京大学，生物学家，全国人大常委，曾任中国科学院副院长。

二次征求意见稿，并经2003年6月13日校人事改革领导小组原则通过，下发各院系、校学术委员会委员和有关职能部门进一步征求意见。

学校认为，这次教师人事改革的成败，关系到北京大学在中国教育界的地位，关系到建设世界一流大学目标的实现，也关系到北京大学每个教职员工的切身利益。因此，改革的基本方向应该坚定不移，但改革的步骤和具体措施必须稳妥、可行；改革方案的制定，必须充分发扬民主，广泛听取广大教员的意见，争取在广大教员中达成基本的共识。如果有必要，在第二次征求意见后，学校将对改革方案进行第三次征求意见。学校还决定，把第二次征求意见稿放在公共网站上供大家讨论，充分听取各方面意见（包括学生的意见）。学校也将关注社会上对这次改革的反应。最终出台的改革方案需经校人事改革领导小组原则通过后，提交校人事工作会议和教代会讨论，最后由校党政联席会议通过后执行。

为了便于讨论，校人事改革工作小组就这次改革方案的基本精神和第二次征求稿的主要内容写了一个《说明》，同时发给你们，供广大教员在讨论中参考。请各单位于6月30日之前将反馈意见汇总报学校人事部综合办公室。

北京大学校长

北京大学人事改革领导小组组长 许智宏

2003年6月16日

关于北大改革方案的说明

张维迎

张维迎：北京大学校长助理。北京大学人事改革领导小组成员，北京大学人事改革工作小组组长，北京大学光华管理学院教授，英国牛津大学经济学博士。

学校认为，这次教师人事改革的成败，关系到北京大学在中国教育界的地位，关系到建设世界一流大学目标的实现，也关系到北京大学每个教职员工的切身利益。因此，改革的基本方向应该坚定不移，但改革的步骤和具体措施必须稳妥、可行；改革方案的制定，必须充分发扬民主，广泛听取广大教员的意见，争取在广大教员中达成基本的共识。如果有必要，在第二次征求意见后，学校将对改革方案进行第三次征求意见。学校还决定，开辟专门的网站，对征求意见第二稿进行讨论。学校也将关注社会上对这次改革的反应。最终出台的改革方案需经校人事改革领导小组原则通过后，提交校人事工作会议决定。

这里，我受许校长和校人事改革领导小组的委托，代表校人事改革工作小组就改革方案的基本精神和第二次征求稿的主要内容作一些说明，供广大教员在讨论中参考。需要提请大家注意的是，为了行文的方便，本《说明》中的个别用词与《方案》（第二次征求意见稿）中的正式术语有所不同，如我用“终身教职”代替“长期教职”；《方案》中也没有使用“分级淘汰”和“末尾淘汰”这样的术语；等等，希望不要引起大家的误解。

为什么要对现行的教师人事管理体制进行改革？

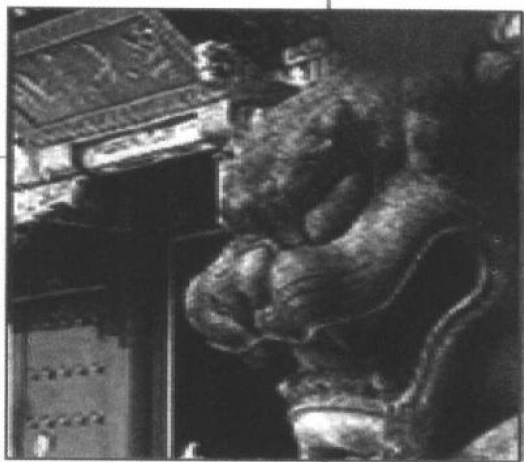
从目前反映的意见看，不少教员对改革的原因不理解，对改革方案制定的背景不清楚，因此，有必要对此作出说明。

北京大学现行的教师人事管理体制基本上还是在计划经济的模式下形成的，过去二十多年里，我们进行了一些改革（包括1999年的定岗），也加大了人才引进的力度，提高了招聘教员和职务晋升的标准，对提高师资队伍的整体素质和北大的科研教学竞争力发挥了积极作用。但是，计划经济体制下形成的教师人事管理体制的基本特征没有变。

现行教师人事管理体制的基本特征是：（1）教员队伍只能进不能出，只能上不能走，没有淘汰；（2）职务晋升以内部提升为主，缺乏外部竞争压力；（3）职务晋升标准过分注重候选人论文数量和申请者之间的相对水平，过分注重内部平衡，过多地考虑了资历的因素，而对论文质量水准和候选人在全国学界的地位注意不够；（4）部分院系新教员招聘近亲繁殖严重，博士生“自产自销”比例过大，不利于活跃学术气氛和鼓励学术创新。

学校认为，不改变现行制度的这些基本特征，我们就难以形成真正一流的师资队伍，难以应对日益激烈的外部竞争的挑战，不可能实现建设世界一流大学的目标，也不能满足国家和社会对北

大的期望。



北京大学。

1. 不改变现行的体制，不可能形成一流的师资队伍，不可能实现建设世界一流大学的目标

师资队伍的质量是北大实现建设世界一流大学的关键，而建设一支优秀的师资队伍的关键是科学合理的人事体制。在现行的人事体制下，不可能把北大的师资队伍变成一流的。平心而论，在国内的大学里，我们北大的师资队伍就整体而言是最好的，但就建设世界一流大学的目标而言，这是远远不够的。首先，作为中国的最高学府之一，北大所有的正教授都应该是相关学科领域内至少是国内一流的学者，而不能只满足平均水平是国内一流的学者，就像哈佛大学的正教授必须是世界一流的学者一样。“平均水平全国最高”不等于我们的教授都达到了国内一流的水平。事实上，我们必须承认，我们有些教授在国内学术界也谈不上什么优秀，是二三流的水平。学校的一个基本判断是，在目前的正教授中，一部分是优秀的，一部分基本满意，但也有相当一部分则是不合格的。在不少院系，80%的学术成就和学术声誉是由20%的优秀教员创造的。有些教员打着北大教授的头衔，不仅不给北大的名声增色，而且给北大的声誉带来不少损害。造成这种状况与我们的师资体制有密切关系。在“只能进不能出，只能升不能走”的体制下，教员缺乏足够的压力，水平低的走不了，水平高的就进不来，有一些人熬年头，混教授，只当和尚不撞钟，优秀教员的积极性也受到挫折。其次，即使我们的教授都达到了国内最好的水平，离世界一流大学所要求师资水平仍然有相当的差距。如果我们不能在未来十年左右使得我们的师资队伍的水平有一个较大的改观，使得我们新聘教员（包括讲师、副教授和教授）的水平高于现有教员的水平，要实现建设世界一流大学的目标是不可能的。

2. 不改变现行的人事制度，难以应对日益激烈的外部竞争的挑战

由于历史的原因，北京大学在吸引生源和教员方面有着国内其他大学无法比拟的优势，这使得我们容易安于现状。毕竟，即使我们的师资质量与其他大学相同，我们的声誉也使我们招收到比其他大学优秀的本科生和研究生，事后看，我们仍然可以说我们是中国最优秀的大学。但是，我们必须看到，我们正在面临日益激烈的来自国内和国外大学竞争的挑战。现在不少外国大学来中国办教育展览，吸引中国的学生。我们现在还不需要担心招不到优秀的本科生，但中国大量优秀的本科毕业生选择出国而不是来北大读博士，不能不说与我们的师资水平有一定的关系。如果我们能提供的研究生层次的教育达到美国优秀大学的水平，就会有更多的优秀人才选择来北大读博士，而不是去国外读博士。而如果我们不能培养出最优秀的博士生，让他们占领中国大学的教授岗位，而仅仅满足于培养最优秀的本科生，我们就不可能成为真正的研究型大学。

我们必须看到，北大在国内大学的地位正在受到越来越大的挑战。清华大学已经向综合性大学迈进。2001年，清华在SCI上发表的文章已超过北大二百多篇，2002年已超过五百多篇。我们当然不能惟文章数量而论高低，但数量仍然是一个重要指标。当我们被别人在数量上远远拉在后面的时候，我们还能有什么底气说自己是中國最优秀的呢？

我们必须看到，在人事体制改革方面，北大已落后于国内许多其他大学。南京大学已宣布所有空缺教授岗位全部公开招聘。中国人民大学在过去的两年里已辞退15位不合格的教授和副教授。如果我们不能尽快建立一个优胜

劣汰、对最优秀的人才有吸引力的体制，我们不仅不能吸引到新的优秀人才，而且，现有的优秀人才也可能流失，相反，一些水平低的人却可以继续留在北大。

3. 不改革现行的人事体制，我们就有愧于国家对北大的支持和社会对北大的期待

在全国所有大学中，国家对北大和清华的支持是最大的，社会对我们的期望也是最高的。仅“985”第一期，北大就得到国家财政 18 亿人民币的额外支持，北大也是争取到国家科研项目经费最多的两个大学之一。国家以这么大的力度支持北大，我们当然有责任作出最优秀的成绩。全国每年参加高考的青年有 600-700 万，其中只有三千多人可以进北大，我们的本科生不是万里挑一，也是千里挑一；不仅在中国，在全世界的大学里也是最优秀的，社会当然有权利要求北大的每一个教师也是全国最优秀的。但扪心而论，我们的教员在全国排名的相对位置远远低于我们的学生在全国的排名。北大现在的声誉许多是我们的前人和我们的毕业生带来的。

自国家“985”对北大提高支持力度后，社会上对我们有各种各样的反映。一些政府部门的主要官员甚至明确地提出对我们的批评，说北大教师质量的提高速度和科研水平远远赶不上国家对北大的支持速度和北大教师的工资增长速度，有些人甚至提出把用于北大、清华“985”计划的经费转投于农村普及教育的建议。当然，我们可以说教育是百年树人的事业，不能要求投资有立竿见影的功效益，但十年以后我们还能说这样的话吗？如果我们不能通过一流大学的建设扭转我们在社会上的形象，国家对我们的支持力度就难以保持现在的势头，我们的发展将面临更大的困难。

4. 教师人事制度的改革，也是整个社会改革和国家政策的要求。

中国改革开放二十多年来，市场竞争和优胜劣汰在就业市场上已成为一个普遍接受的准则和文化观念，“铁饭碗”和“大锅饭”的体制在许多行业已经被打破，现在，大学已成为少数几个仍然保持“铁饭碗”制度的行业。我们现在所做的改革不过是企业和政府部门早已进行的改革。我们知道，政府官员的工作在任何国家都是最稳定的工作，但在中国几次的政府机构改革中，许多政府官员不得被分流，有不少司局级干部也失去了自己的位子；在企业改革中，许多月收入只有几百元的工人也不得不下岗。应该说，对每一个当事人讲，这都是一件非常痛苦的事情，但为了整个国家的改革和社会进步，这些代价是不得不付出的。如果我们认为，其他方面的改革都是必要的，我们就没有理由认为，大学教员作为中国社会最有知识、最知书识礼的人，必须有铁饭碗的保证，不能分流。这样的要求对其他社会成员是没有说服力的，也是不公平的。

人事体制改革也是国家的要求。2002年7月6日，国务院转发了国家人事部《关于在事业单位试行人员聘用制度的意见》，这个《意见》的基本精神是在事业单位（包括大学）推行合同聘任制。我们学校的人事改革方案也是根据这个文件的基本精神结合教育行业的特点和北大的实际情况而制定的。即使我们自己不愿意改，我们也没有理由不执行国家的文件。

改革涉及到我们每个人的切身利益，大家关心改革是自然的，一部分教员对有些改革措施不理解甚至不赞同也是可以理解的。毕竟，我们大部分人都习惯于旧体制，变



北大红楼。

革免不了有一些阵痛。但我们必须认识到，改革是社会进步的要求，是把北京大学建设成世界一流大学的要求，也是国家和社会对我们的要求。有人曾经做过这样的实验：把一只青蛙放在冷水里，然后慢慢把水加温，结果这只青蛙安详地死去；把另一只青蛙扔到热水里，结果这只青蛙马上就跳了出来。如果我们不希望北大慢慢地衰落下去，我们就得奋起改革。不改革北大当然也不会破产，但那将不是我们所希望的北大。

我们每一位教员必须认识到，北大是我们每个人的北大，但更是全中国的北大，全社会的北大。北大的品牌是在过去的105年里，无数仁人志士创造的，我们现在的每一位教员和行政人员都为北大发展作出了贡献，有些人甚至把一生献给了北大。但我们现在没有理由躺在这个品牌上维持现状。我们必须认识北大面临的挑战，认识到我们与世界一流大学还有相当大的差距。这主要是由于历史的原因，有体制的原因，也有管理的原因，不是我们现有的教员的责任。但是，如果我们今天不改革，二三十年后北大仍然成不了世界一流的大学，我们将难辞其咎。因此，在讨论改革方案时，我们应该有更大的胸怀，应该从我们肩负的历史使命来认识这次人事改革，而不应该仅从个人的得失来理解改革。这当然不是说我们不应该考虑个人的利益，但是，如果仅仅从现在北大工作的人的利益出发考虑我们的改革，现有的利益格局一点也动不得，社会不会答应我们这样做，历史不会答应我们这样做，我们绝大多数教职员也不会同意我们这样做。为什么？因为我们肩负着建设世界一流大学的历史使命，肩负着科教兴国的历史使命。

在对第一次征求意见稿的讨论中，有些教员在赞成改革的基本方向的同时，对在其他学校没有改革前北大

率先改革能否成功有些担心。这种担心是有道理的。但是，第一，北大作为中国的最高学府之一，理应对中国的教育体制改革作出自己的贡献，而没有理由认为在别人没有改革前我们就不应该改革。改革总有先后，从农村改革到城市改革都是如此，大学的改革也只能如此。如果每个大学都说因为别的学校不改我就不能改，改革就永远不可能发生。北大应该是中国高等学校制度创新的先行者，而不能满足于做一个尾随者。我们率先推出符合国际规范的人事制度的改革将会不仅推动整个大学体制的改革，也在海内外引起强烈的反响，对树立北大的形象意义重大。第二，我们应该有充分的信心相信，在北大推出这项改革后，国内其他大学一定会跟随我们推出类似的改革措施，我们会领先但绝不会孤单，那些不改革的大学将会在竞争中衰落甚至被淘汰。这就如同国有企业的改革一样，现在破产的国有企业多是那些不认真改革的国有企业。第三，在对现有体制弊端的认识上，我们并不是先知先觉者；在改革的行动上，北大也不是先行者。如我在前面已经指出的，许多大学已经开始了不同程度的改革，有些大学已经实行了教员聘任制，我们的不同是，我们试图找到一个既兼顾眼前现状，又具有长远生存和竞争能力的教师人事管理体制。我们的目标体制模式是在充分研究研究型大学特征的基础上提出的，因此，我们希望比其他大学走更少的弯路。这一点我将在后面作进一步的说明。

还有一种意见认为，改革从长远看是对的，但建设世界一流大学是一个长期的过程，现在方案表现出急功近利，企图3-5年内就把北大建设成世界一流大学，所以是不现实的。这里，我想说明的是，在制定改革方案的过程中，我们并没有认为实行这个方案的话，北大很快就会成

为世界一流大学。这个改革方案的目标是在3-5年内为把北京大学建设成世界一流大学建立一个好的师资聘任和晋升的体制基础。至于北大什么时候能成为世界一流大学，取决于诸多因素，教师人事体制只是一个方面（尽管是最重要的方面），我们难以确定一个时间表。但我们相信，如果不在体制方面打一个基础，我们将永远不可能建成世界一流大学。

关于新体制的基本特征和设计的理由

改革方案提出的新的教师人事管理体制的基本特征可以概括为：（1）教员实行聘任制度和分级流动制；（2）学科实行“末尾淘汰制”；（3）在招聘和晋升中引入外部竞争机制；（4）原则上不直接从本院系应届毕业生中招聘新教员；（5）对教员实行分类管理；（6）招聘和晋升中引入“教授会评议制”。这里，我先对特征（1）和（2）作些解释，后面将对其他四个特征作解释。

所谓“聘任制和分级流动制”，是指在讲师和副教授岗位的教员都有固定期合同，在合同期内最多只能有两次申请晋升的机会，不能晋升的将不再续约；副教授一旦晋升为正教授，将获得长期教职（类似国外的终身教职。参阅第二次征求意见稿第12条、23条和27条）。

所谓“学科实行‘末尾淘汰制’”是指，对教学和科研业绩长期表现不佳的教学科研单位，学校将对其采取限期整改、重组或解散的措施（第二次征求意见稿第8条）；而在被解散单位工作的教员，无论有无长期教职，都得中断合约，但有些教员可能被重新聘任。这里，“业绩长期表现不佳”的标准是该单位在国内大学的相对地位，如某学科教研室长期排名在国内十名之